

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

Hohe Einkaufsvolumen und große Datenmengen prägen heute den Einkauf. Transparenz steht zwar ganz oben auf der Prioritätenliste des Einkaufs, ist aber schwierig zu erreichen. Spend Analysis-Systeme sollen nun durch intelligente Datenanalyse Transparenz schaffen. Was ausbleibt ist der Erfolg, stellt mancher genervte Einkaufsleiter fest, denn der erwünschte schnelle und umfassende Überblick über die Artikel, ihre Preise und die verkauften Mengen fehlt immer noch. Also tiefer bohren raten wir, und, direkt an der Qualität der Daten ansetzen, denn „Nur echte Datenqualität schafft Transparenz“.

Stellen Sie sich vor ... Jahrelang ist es gut gegangen. Das Unternehmen pflegte seit Abschluss des Vertrags eine vertrauensvolle Beziehungen zu seinem Lieferanten und war zufrieden mit den beschafften Dienstleistungen. Dann kommt der Einbruch. Im Markt knirscht es, der Lieferant will massiv die Preise erhöhen, obwohl die Qualität sinkt. Was tun? Beim Sichten des langfristig angelegten Vertrags stellt das Unternehmen fest, dass geeignete Exit-Optionen fehlen. Damit in Ihren Verträgen nichts fehlt, geben wir Ihnen „Tipps zum Management von langfristigen Verträgen“.

Über Fragen, Feedback oder Anregungen zu unserem Newsletter freuen wir uns sehr.

Mit freundlichen Grüßen

  
Dirk Nold

## Inhalt

Artikel des Monats:  
Nur echte Datenqualität  
schafft Transparenz 2

Praxis-Tipp:  
Tipps für das Management  
von langfristigen Verträgen 5

Impressum 8

Nold Consulting GmbH  
KölnTurm - Im Mediapark 8  
50670 Köln  
Telefon: +49 (0)221/554 05- 399

## Artikel des Monats: Nur echte Datenqualität schafft Transparenz

Die Transparenz der Beschaffungsdaten ist jedem guten Einkäufer ein Anliegen. Aber Transparenz, besonders im MRO-Einkauf (Maintenance, Repair and Operations), erreichen nur wenige Unternehmen. Die Gründe liegen auf der Hand: Kaum zu bewältigende Einkaufsvolumina und Datenmengen, resultierend nicht zuletzt aus Unternehmenszusammenlegungen, heterogenen Materialgruppenschlüsseln und unkoordinierten Einkaufsprozessen. IT- und Managementberatungen haben die Nische erkannt. Sie verkaufen „Spend Analysis“ - das sind Projekte und Systeme, die Transparenz in die Einkaufsdaten bringen sollen. Der Arbeitsaufwand ist erheblich, und die Datenqualität bleibt unbefriedigend. Warum das, fragt sich

der Beobachter, und - wie geht es besser?

### Ursachen für das Versagen der Spend Analysis-Systeme

Die „6 W's des Einkaufs“ („WER kauft WAS von WEM zu WELCHEM Preis in WELCHER Menge WANN ein“?) hat zu beantworten, wer durch den strategischen Beschaffungsprozess („Strategic Sourcing Prozess“) Materialkosten sparen will. Verlässliche Datenquellen dafür sind Kreditorensysteme, weil sie die tatsächlich getätigten Geschäftsabschlüsse abbilden. Also setzen auch Spend Analysis-Systeme hier an, und es gilt, die Daten des Einkaufs (aus den Bestellsystemen) mit den Daten des Kreditorensystems analytisch zu verbinden.

Ein hartes Brot: Kreditorensysteme stammen aus der Finanzwelt mit den ihr eigenen Kontenrahmen, und sind keineswegs per se kompatibel mit den stark gegliederten Materialgruppenschlüsseln des Einkaufs. Der an und für sich sinnvolle, aber aufwändige Versuch, dann einzelne Rechnungen den „Ästen des Materialgruppenschlüssels“ zuzuordnen findet dort seine Grenzen, wo eine oder beide Datenquelle(n) keine eindeutige Aussagekraft haben und sich damit die Daten der verlässlichen Zuordnung entziehen. Auf solcher Basis kann auch die automatisierte Zuordnung der Daten zu den Materialklassen über „intelligent programmierte Heuristiken“ nur in begrenztem Maß weiter helfen. Die Zielgerade hin zur detaillierten Auftei-

## Nur echte Datenqualität schafft Transparenz

lung der Ausgaben nach Preisen und Mengen auf Artekebene ist damit genauso wenig erreicht wie die umfassende Beantwortung der „6 W's des Einkaufs“.

Hin zu kommt: Transparenz von kontinuierlich fließenden Daten setzt die ebenso kontinuierliche Datenanalyse im viertel- oder halbjährlichen Rhythmus voraus. Weil Spend Analysis-Systeme zwar dies, aber kaum die Verbesserung der Datenquellen selbst vorsehen, müssen Materialgruppenmanager und interne Kunden immer wieder die automatisch generierten Daten überprüfen. Das ist aufwändig, und löst so manchen Verdruss bei den Einkaufsabteilungen und ihren internen Kunden aus.

### Möglichkeiten zur Optimierung der Datenqualität

Die Optimierung der Datenqualität ist tiefer anzusetzen. Das in den meisten Unternehmen vorhandene zentrale Berichtswesen ist nur mit korrekten Daten zu füllen, wenn es sich auf einen ebenso zentral angelegten Regelbeschaffungsweg stützt, der die Verwendung kompatibler Daten von vorneherein vorschreibt. Das heißt, es darf nur einen, eindeutig definierten Bestellweg im Unternehmen für alle Mitarbeiter geben. Alle anderen Bestellwege müssen konsequent abgeschafft werden. Benutzt ein Mitarbeiter einen anderen Bestellweg als den zentral angelegten Regelbeschaffungsweg, so sollten nicht nur disziplinarische Maßnahmen ergriffen, sondern auch die Lieferantenrechnung nicht bezahlt

werden. Auf diese Weise ist nicht nur das Maverick buying von vorneherein zu unterbinden, sondern auch das mühevolle „Zusammensuchen“ von Einkaufsdaten zu vermeiden.

Damit der zentrale Regelbeschaffungsweg auf breite Akzeptanz im Unternehmen stößt, sollte dieser automatisierbar und leicht nutzbar sein, bei kurzen Durchlaufzeiten. Als Arbeitsplattform ist den Mitarbeitern ein „Einkaufsportal“ zur Verfügung zu stellen, das alle aktuellen und potentiellen Bedarfspektren (auch Lagermaterial) des Unternehmens erfasst. Ziel muss es dabei sein, durchgängig im Prozess Mitarbeiter vom operativen Geschäft, wie der häufig noch üblichen manuellen Bearbeitung von Bedarfsmeldungen, zu entlasten. Dem Unternehmen

## Nur echte Datenqualität schafft Transparenz

verfügbare Artikel sollten deshalb für die Mitarbeiter auf einen Blick, in Form von eingebundenen elektronischen Lieferantenkatalogen, bestellbar sein. Um die Datenqualität dauerhaft zu erhöhen, muss ein unternehmensweit einheitlicher Materialgruppenschlüssel etabliert werden. Dieser Materialgruppenschlüssel stellt gleichzeitig die Struktur für die elektronischen Kataloge zur Klassifizierung der Waren- und Dienstleistungsgruppen dar. Darüber hinaus sollten alle Lieferanten mit einem konsistenten Nummernsystem versehen sein, um Mehrfachnennungen zu vermeiden, und das Umsatzvolumen pro Lieferant einfach und eindeutig zu ermitteln.

Standardklassifikationssysteme, wie z.B. eCl@ss im Bereich der Materialgruppenschlüssel und das DUNS-Nummernsystem für die Strukturierung der Lieferanten sorgen für eine genaue Zuordnung und Auswertbarkeit aller getätigten Beschaffungsvorgänge. Es muss daher sichergestellt werden, dass entlang des gesamten „Order-to-pay-Prozesses“, also von der Bestellung bis zur endgültigen Bezahlung der Waren, Daten über die Materialgruppenklasse und Lieferantenummer vorhanden sind. Durch eine konsequente Nutzung der Plattform lässt sich dann eine einzigartige Transparenz im Einkaufcontrolling schaffen.

### Fazit

Als Fazit lässt sich festhalten, dass es nur durch die Etablierung eines zentralen Beschaffungsweges in Kombination mit Standardklassifikationssystemen für Materialien und Lieferanten möglich ist, eine dauerhafte Transparenz bei den Einkaufsausgaben zu erreichen. Zusätzlich gewinnt der Einkauf durch den hohen Automatisierungsgrad die zeitlichen Freiräume, die für die Konzentration auf seine Kernaufgaben, wie die Standardisierung und Bündelung von Materialgruppen, oder das Verhandeln von Rahmenverträgen zur Reduktion von Materialeinstandskosten, so dringend notwendig geworden sind.



## Praxis-Tipp: Tipps für das Management von langfristigen Verträgen

Eine der größten Herausforderungen für Einkäufer ist das Management von langfristigen Dienstleistungsverträgen. Outsourcing-Verträge erreichen zum Beispiel Laufzeiten von fünf bis zehn Jahren. In diesem Zeitraum kann sich im eigenen Unternehmen vieles verändern, seien es nun die Bedarfsstruktur oder die finanzielle Lage, und starre Vertragsinhalte und lange Laufzeiten werden dann zum Risiko. Dieses Risiko lässt sich aber durch eine geschickte Vertragsgestaltung minimieren. Die folgenden sieben Regeln sollen Ihnen dabei helfen, die langfristige Zusammenarbeit mit Ihrem Lieferanten erfolgreich zu gestalten.

### 1. Vereinbaren Sie klare Ziele

Ihr Lieferant kann nur dann den von Ihnen gewünschten Ansprüchen genügen, wenn er diese kennt - und sie seine Leistung daran messen. Das Festlegen von verbindlichen Service-Leveln macht Ihre Ansprüche transparent. Kennzahlen helfen, unterschiedliche Aspekte der erwarteten Lieferantenleistung im Detail zu benennen und ihre Erfüllung zu prüfen. Wählen Sie anspruchsvolle und realisierbare Zielgrößen, halten Sie sie schriftlich fest und kommunizieren Sie Ihre Messkriterien klar und deutlich.

### 2. Setzen Sie attraktive Anreize

Damit der Lieferant die geforderten Ziele einhält, müssen Sie ihm Anreize setzen. Übertrifft der Lieferant die Zielsetzungen, so sollte er da-

für mit einem außerordentlichen Bonus belohnt werden. Dies motiviert, auch in Zukunft sehr gute Leistungen zu erbringen.

### 3. Definieren Sie geeignete Sanktionsmechanismen

Da Motivation nicht immer ein ausreichender Leistungsanreiz ist, sollten Sie die Leistungen Ihres Lieferanten regelmäßig kontrollieren und bei groben Verstößen geeignete Sanktionsmaßnahmen ergreifen. Die Maßnahmen sind im vorab vertraglich festzuhalten und zu kommunizieren. Adäquate Sanktionen sind überwiegend finanzieller Natur. Weiterhin ist es nützlich zu vereinbaren, dass die Führungsetage ihres Lieferanten bei unzureichender Leistung persönlich in Ihrem Unternehmen vorspricht. Der Ter-

## Tipps für das Management von langfristigen Verträgen

min dient der Analyse der Fehlleistung und der Erörterung und Absprache von Lösungsmöglichkeiten.

### 4. Behalten Sie die Kontrolle über wichtige Entscheidungen Ihres Lieferanten

Entscheidet sich Ihr Lieferant z.B. dazu, seinen Kundenservice ins Ausland zu verlagern, kann das seine Servicequalität verbessern – oder verschlechtern. Um sich vor negativen Konsequenzen von strategischen Unternehmensentscheidungen zu schützen, sollten Sie sich die Zustimmung zu ausgewählten Entscheidungen Ihres Lieferanten vorbehalten. In der Praxis ist zum Beispiel die Zustimmung des Kunden zu Offshoring- oder Subcontracting-Entscheidungen seines Lieferanten üblich.

### 5. Schützen Sie sich vor überhöhten Preisen

Da sich, vor allem bei einer langen Vertragslaufzeit, die Marktlage und das Preisgefüge entscheidend verändern können, sollten Sie sich vor signifikanten Preiserhöhungen nach Vertragsabschluss schützen. Durch das Setzen von Preisobergrenzen können Sie das Preissteigerungspotential begrenzen. Sie sollten auch Ihre Kontroll- und Rechnungsprüfungsrechte vertraglich festhalten. Das ist besonders wichtig bei dem Bezug von Leistungen, für die keine fixen Entgelte vereinbart wurden.

Sichern Sie sich außerdem das Recht auf Benchmarking und auf Preisanpassungen, falls das Benchmarking-Ergebnis zeigt, dass eine zur

Leistung Ihres Zulieferers äquivalente Leistung bei der Konkurrenz günstiger zu beziehen ist.

### 6. Legen Sie Vertragsausstiegsklauseln im Detail fest

Sie sollten Einverständnis darüber erzielen, welche Verhaltensweisen des Lieferanten als Nichterfüllung des Vertrags anzusehen sind. Damit behalten Sie sich die Möglichkeit vor, bei Nichterfüllung die „Notbremse“ durch den Vertragsausstieg zu ziehen. Außerdem erleichtert die Festlegung entsprechender Kriterien die Beweisführung im Rechtsstreit und hilft die Entstehung von Abfindungsansprüchen zu vermeiden. Auch gegen Änderungen der Eigentümerstruktur des Kooperationspartners sollten Sie sich durch ein Kündigungsrecht absichern.

## Tipps für die erfolgreiche Verhandlung mit Lieferanten

Das neue Management mag völlig neue, nicht zu Ihrem Bedarf passende Prioritäten für die Gestaltung von Produkten und die Erbringung von Services setzen, so dass nur der Gebrauch des Kündigungsrechts die Situation auflösen kann.

### 7. Wappnen Sie sich für die Zeit nach dem Vertragsende

Wenn Sie zum Beispiel Ihre Serverlandschaft an einen externen Dienstleister outsourcen, dann sollten Sie schon vor Abschluss des Vertrags klären, ob und unter welchen Bedingungen Sie die Serverlandschaft nach dem Ablauf des Vertrags weiter nutzen können. Manche Dienstleister beantworten ein solches Anliegen mit überhöhten Preisforderungen, wenn nicht von vornherein

geeignete Absprachen getroffen wurden. Verhandeln Sie deshalb mit ihrem Lieferanten die Konditionen, unter welchen Sie die Serverlandschaft und gegebenenfalls auch Mitarbeiter nach Vertragsende übernehmen können. Legen Sie rechtzeitig die Handlungsoptionen fest, dann bleiben Sie unabhängig und vermeiden die Entstehung von unnötigen Folgekosten. ■ ■ ■

## Über uns

Die Nold Consulting GmbH ist eine auf Einkaufsoptimierung fokussierte Unternehmensberatung, die von einem Team ehemaliger Seniorberater von A.T. Kearney gegründet wurde.

Als unabhängiges, auf Einkaufsoptimierung spezialisiertes Beratungsunternehmen stehen wir für Einkaufskompetenz von der Analyse bis zur konsequenten Umsetzung. Wir verbessern das Einkaufsmanagement unserer Klienten durch klassisches Consulting, Interims-Management, Training/Coaching oder durch eine Kombination dieser drei Formen der Zusammenarbeit.

## Über NC News

NC News ist eine quartalsweise erscheinende Publikation der Nold Consulting GmbH und wird an fast 5.000 Abonnenten verschickt. Basierend auf unseren vielfältigen Erfahrungen im Einkaufsmanagement wollen wir allen am Thema Einkauf Interessierten Denkanstöße für die Optimierung ihrer Einkaufsaktivitäten bieten.

Wenn Sie mehr darüber wissen wollen, wie Nold Consulting Ihnen helfen kann, kontaktieren Sie uns über:

- E-Mail: [info@nold-consulting.de](mailto:info@nold-consulting.de)
- Tel. +49 (0) 221-554 05-399

Über Fragen, Feedback oder Anregungen zu NC News freuen wir uns sehr.

Wenn Sie von der Empfängerliste dieses Newsletters gestrichen werden möchten, schreiben Sie bitte eine kurze Mail an [info@nold-consulting.de](mailto:info@nold-consulting.de). Vielen Dank!

### Impressum Herausgeber:

Nold Consulting GmbH  
KölnTurm - Im Mediapark 8, 50670 Köln  
Telefon: +49 (0)221 / 554 05-399  
V.i.S.d.P.: Dirk Nold  
Gestaltung: Die Fischer Werbeagentur  
Erscheinungsweise: 4 x pro Jahr  
Copyright © 2007  
Nold Consulting GmbH  
Alle Rechte vorbehalten.